

اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية
دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل 2004 – 2014

The Impact Of using The Balanced Scorecard on Profitability

An Empirical Study In The Housing Bank For Trade And Finance 2004 - 2014

إعـداد الطالبة

بان ماجد صادق صادق

إشـــــراف الدكتور

حازم بدر حافظ الخطيب

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تشرين الثاني/2015

تفــويـض

أنا "**بان ماجد صادق صادق**" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات او المنظمات او الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بان ماجد صادق صادق

التوقيع:

التاريخ: **25/ 11** / 2015

قـــرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية: دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل 2004 – 2014

وأُجيزت بتاريخ ٢٥ /١١/ 2015

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور علي عبد الغني اللايذ	رئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور حازم بدر حافظ الخطيب	مشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور عبد الحكيم مصطفى جوده	عضواً خارجياً	الإسراء	....

شـــكـر وتـقـديـر

احمد الله واشكره على فضله لي في اتمام هذه الرسالة

انقدم بالشكر والتقدير للاستاذ الدكتور حازم الخطيب الذي تكرم واشرف على رسالتي واعطاني الكثير من وقته وتفضل علي بتوجيهاته البناءه والمفيده جزاه الله الف خير

كما انقدم بالشكر لكافة اساتذتي لما قدموه لي من مساعده ومقترحات قيمة في موضوع رسالتي

والشكر موصول الى جميع من عاونني واعطاني من جهده ووقته من الاصدقاء والزملاء ادامهم الله لي ووفقهم في حياتهم

الأهــداء

الى القيمة والقامة، قدوتي وشمعتي التي تنير دربي الى من اعطاني الطموح والتفاؤل ولايزال يعطيني بلا حدود الى من ارفع راسي عاليا افتخارا به .... ابي ادامه الله ذخرا لي

الى التي رأني قلبها قبل عينها وحضنتني احشاؤها قبل يديها الى الظل الذي اوي اليه في كل حين .... امي الحبيبة حفظها الله

الى من وقف معي وتعاون معي في تذليل الصعوبات وكان دافعا لي في كل خطوه وميسرا لي كل عثرة واجهتني في اتمام هذه الرسالة ...... زوجي وحبيبي ورفيق دربي

الى من وقفا بجانبي معنويا وقدما لي كل المساعده وكانا معي أحلى عون .... أخواني ايمن وجوان

لهم جميعا أهدي ثمرة نجاحي وجهدي ولهم كل الاحترام والتقدير

قائمة المحتــويــات

قائمة المحتـويـات

قائمة الـمحـتـويــات

قائمة الجـداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية
دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل 2004 – 2014

إعداد الطالبة
بان ماجد صادق صادق

إشـــراف الدكتور
حازم بدر حافظ الخطيب

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل خلال الأعوام 2004 – 2014. تمثل مجتمع الدراسة وعينتها ببنك الإسكان للتجارة والتمويل، حيث تم الاعتماد على القوائم المالية المنشورة من سنة 2004 إلى 2014 لتقييم الربحية في البنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أضافة إلى العديد من الأساليب الاحصائية ابرزها تحليل الإنحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بضرورة تركيز بنك الإسكان للتجارة والتمويل على مقاييس الأداء غير المالية بصفتها ذات أثر إيجابي على ديمومة واستقرار أداء البنك بالإضافة إلى المقاييس المالية، اضافة الى الاهتمام بكل من محور العملاء والعمليات والتعلم والنمو في بنك الاسكان للتجارة والتمويل وليس فقط بالمحور المالي الذي له اثر في البنك وذلك لما لهذه المحاور الثلاث من تاثير قوي وايجابي على البنك ايضا في حال استغلالها بشكل صحيح.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، الربحية ، بنك الإسكان للتجارة التمويل .

ABSTRACT

The Impact of Using the Balanced Scorecard on Profitability An Empirical Study In The Housing Bank For Trade And Finance 2004 - 2014

Prepared by

Ban Majed Sadik Sadik

Supervisor

Dr. Hazem Bader Hafez AL-Khatib

The study aimed to investigate the impact of using the Balanced Scorecard on Profitability at Housing Bank for Trade and Finance 2004 – 2014.

The study population and its sample consisted of Housing Bank for Trade and Finance, depending on financial statements published from 2004 to 2014 to assess the profitability of the bank using the Balanced Scorecard. The study was reached a number of results: that there is a significant impact of financial perspective (Net Profit) on Housing Bank for Trade and Finance Profitability at level ($\alpha \leq 0.05$), that there is a significant impact of financial perspective (Net Profit) on Housing Bank for Trade and Finance return on equity rate at level ($\alpha \leq 0.05$) and that there is a significant impact of financial perspective (Net Profit) on Housing Bank for Trade and Finance return on assets rate at level ($\alpha \leq 0.05$).The study recommended the Housing Bank for Trade and Finance need to focus on non-financial performance measures as a positive impact on the sustainability and stability of the Bank performance in addition to financial measures. Also the housing bank for trade and finance concerns about other aspects such as ; customers service , operations , continuous learning and growth & not only the financial aspect since all aspects have direct and strong effect on the banks performance also if exploited properly .

Key words: Balanced Scorecard ,Profitability Housing Bank For Trade And Finance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1_1): المقدمة

(1_2): مشكلة الدراسة

(1_3): أهداف الدراسة

(1_4): أهمية الدراسة

(1_5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1_6): أنموذج الدراسة

(1_7): حدود الدراسة

(1_8): محددات الدراسة

(1_9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1_1): المقدمة

لقد أدى التطور المتسارع في مجالي تقنية المعلومات والعولمة في القرن المنصرم إلى إحداث الديناميكية العالمية في مجالات الحياة كافة، واصبحت التبادلات العالمية المختلفة تؤثر في حياة الشعوب بكل يسر ودون أي حواجز ، وقد أدى ذلك الى حرية انتقال الثقافات المختلفة لتجعل من العالم قريةً صغيرةً بشكل تتأثر معه حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر تبعاً للانفتاح العالمي بمناحي الحياة المختلفة. ومن هنا فقد أدركت دول العالم أهمية التفاعل الإيجابي مع هذا الانفتاح ،وأهمية التعاطي مع ذلك التطور، إذ أدى هذا الاهتمام الفائق بالعولمة وتقنية المعلومات في هذه الدول إلى تحول مجتمعاتها إلى مجتمعات معلوماتية، تتميز باعتمادها على قوة المعلومات والمعرفة، أكثر من اعتمادها على عناصر الثروة الأخرى، وأصبحت تركز على الاقتصاد المبني على المعرفة وتقنية المعلومات. كما أن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال البنكية المعاصرة قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها البنوك في قياس وتقييم الأداء لتحقيق أهدافها المرجوة ولمواكبة هذه التطورات الحديثة وتحسين إستراتيجية البنك .

ولكي يتم مواكبة هذه التطورات التكنولوجية أصبح لابد من إحداث تطورات كبيرة وتغيرات في مجال الإدارة والتي تتلائم مع الوضع العالمي الجديد، ومن أبرز مظاهر هذه التطورات الاتجاه المتزايد نحو مفهوم الإدارة الشاملة، وظهور أنماط وأشكال متعددة جديدة من الإدارة تستجيب لاحتياجات ذلك التطور. ومن أشكال وأنماط الإدارة الحديثة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي متوسط وبعيد المدى المبني على التحليل الإستراتيجي الدقيق، حيث يتم وضع

الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ولأن قياس أداء هذه الأهداف لا يحتمل الانتظار حتى مرحلة انتهاء تنفيذها، بل يجب المراجعة المستمرة والتقييم المستمر خلال مرحلة التنفيذ واللجوء إلى الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة إلى ذلك. وبهذا فلم تعد المقاييس المالية المفتاح الوحيد لقياس الأداء بل لغايات القياس الاستراتيجي لا بد من وجود معايير أخرى تصلح للقياس في أي مرحلة من مراحل تنفيذ الأهداف، ومن هنا ظهر ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم) لغايات قياس الأداء الاستراتيجي (الحسن، 2009، 12).

إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تقييم الأداء بمقاييس تعكس التوازن في أهداف المؤسسة دون التركيز فقط على الأهداف المالية مثل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والقيمة الاقتصادية المضافة. بل تتعدى ذلك إلى المقاييس الشاملة لأداء البنك والمتعلقة بالعمليات، العميل والتعلم والنمو المستمر. وجاء هذا التطور في قياس الأداء نتيجة إلى توجيه العديد من الانتقادات إلى المقاييس التقليدية، بسبب اعتمادها على معلومات تاريخية واستنادها إلى تقارير مالية سنوية فقط، كما أن هذه المقاييس لا تمتلك القدرة على قياس العمليات التشغيلية بكفاءة (Kaplan & Norton ,1996:134).

بناءا على ما سبق تأتي هذه الدراسة لمعرفة اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

(1_2): مشكلة الدراسة

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت بطاقة الاداء المتوازن، إضافة إلى ما إذا كانت الادارة المالية والمحاسبية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل مؤهلة وقادرة على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب المحاسبة غير التقليدية وتقييمه بالصورة المرجوة, أم أن هناك معوقات للتعامل مع هذه البطاقة بحيث يحتاج البنك إلى تطوير أكثر ليصبح قادر على التعاطي مع بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن في الأداء لكونها تحتوي على مؤشرات للقياس ماليه وغير ماليه لإغراض التنمية المستدامة التي تسعى إليها جميع البنوك وتحقيق الربحية المطلوبة وإن الاعتماد على المقاييس المالية فقط يؤدي إلى عدم تحقيق المستوى المطلوب من التطور والتحسين في الواقع العملي والعلمي للبنك. من هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في قصور وعجز الأساليب التقليدية المتبعة لتقييم الأداء وعدم توفيرها المعلومات المفيدة للتحقق من فاعلية وكفاية الأداء وذلك لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط ولا سيما أنها تعمل في بيئة تحيطها العديد من المتغيرات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة التي أصبحت تمثل تحديا وضغوطات تتطلب من البنوك الاستجابة لها. ومن هذا المنطلق تحاول الباحثة إلقاء الضوء على مدى أهمية استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة للمساعدة في تقييم وتطوير أداء البنوك ومدى تأثيره على ربحية البنك وخصوصاً بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

(1_3): أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية كما يلي:

1. قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل .
2. التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

3. معرفة كافة المفاهيم المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن والتعرف على محاور بطاقة الأداء المتوازن اضافة الى تحديد خطوات ومراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن.

(1_4): أهمية الدراسة

ان هذه الدراسة تخدم البنك من ناحية استخدامها وتطبيقها لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن في بيانات بنك الإسكان للتجارة والتمويل وسد الفجوة بين التطور العلمي للأساليب المحاسبية الإدارية وواقع تطبيقها وإبراز أهمية هذا الأسلوب في البنك ومعرفة فائدة استخدام البطاقة وتأثير محاورها في البنك هذه في حال استخدامه أو عدم استخدامه، حيث انه يعتبر من أهم أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء في بنك الإسكان للتجارة والتمويل وذلك لاستخدامه المقاييس المالية وغير المالية لقياس مستوى تطبيق هذا الأسلوب في بنك الإسكان للتجارة والتمويل بالطريقة التي تهيئ رؤية وأهداف مستقبلية يمكن تحقيقها، أضافة إلى اثر هذا الأسلوب بشكل خاص في ربحية البنك.

(1_5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة والأهداف المحددة لها، تم صياغة الأسئلة التالية:

1. هل يطبق بنك الإسكان للتجارة والتمويل بطاقة الأداء المتوازن؟

2. هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل من حيث (معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول)؟ ويمكن تقسيم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية، وكما يلي:

(2 −1) هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟

(2 –2) هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول في بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟

واستناداً على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية، التي سيجرى إختبارها، وإستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

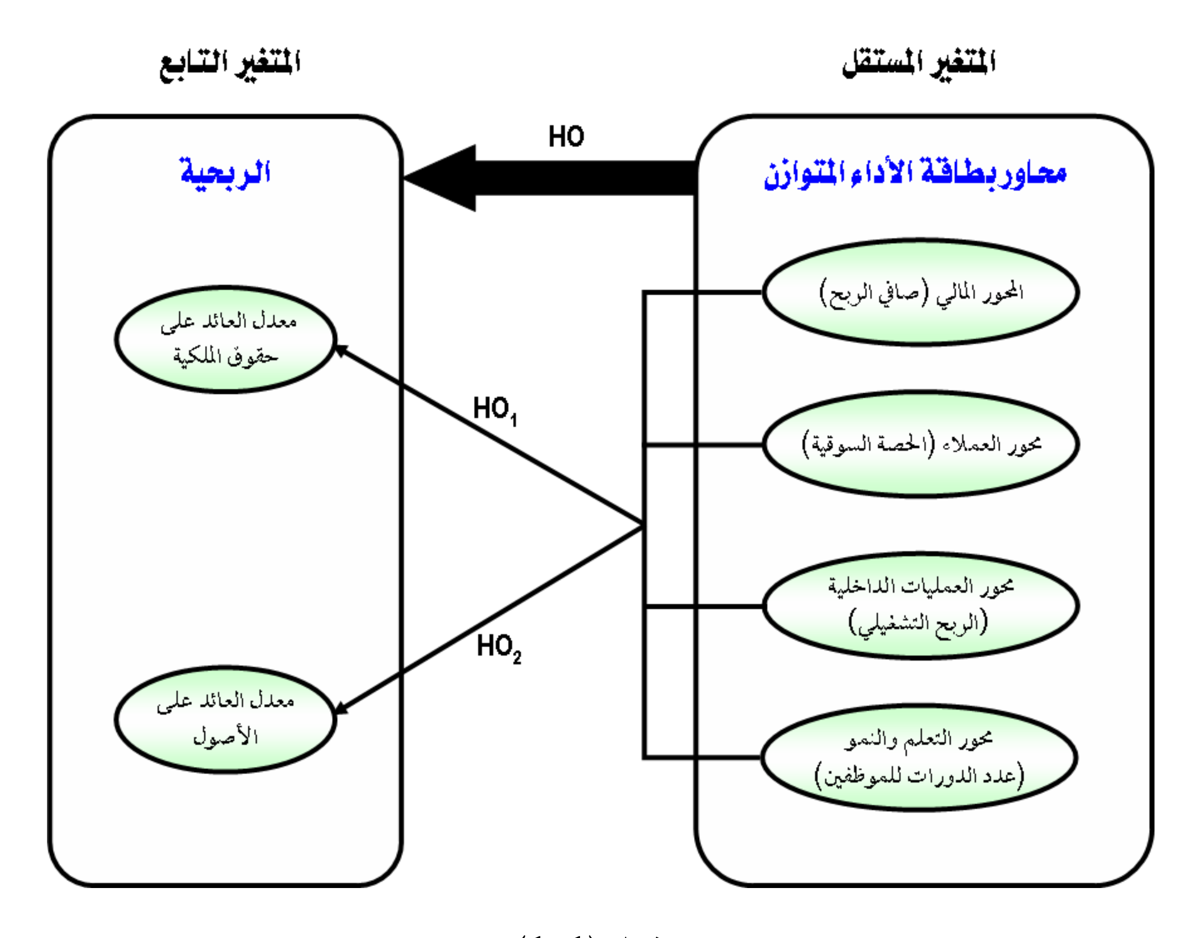
H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل (معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(1_6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1_1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل بمحاور بطاقة الأداء المتوازن والآخر تابع وهو الربحية.



شكل (1_1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإستناد إلى Kaplan & Norton (1992 ؛ 1993 ؛ 1996 ؛ 2004 ؛ 2006) لقياس محاور بطاقة الأداء المتوازن وبالاستناد إلى أبو زعيتر (2006) لقياس الربحية .

(1_7): حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

1. الحدود المكانية: وهي تتمثل في مجتمع الدراسة وهو بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
2. الحدود الزمنية: الفترة التي تتم عليها الدراسة من سنة 2004 إلى سنة 2014.

(1_8): محددات الدراسة

واجهت الباحثة صعوبة في تحديد مؤشرات قياس لكلاً من المتغير المستقل والتابع وذلك لان اكثر المقاييس المتوفرة للمحاور هي للاستبانات وليس للقوائم المالية وفي نفس الوقت مشابهة لمقاييس الدراسات السابقة.

(1_9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: عبارة عن منهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة ويدمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء وان هذا المنهج يساعد على إبقاء الإدارة مدركه وواعية لكل عوامل النجاح المهمة (جريرة، 2014).

المحور المالي Financial Perspective: المحور الذي يعمل على بيان الأداء المالي وتحسين صورته. يحتوي هذا المحور على أهداف مالية مثل العائد على الاستثمار، التكلفة، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس تلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، لذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسر المالي (وهيبة مقدم،

2011). وتم قياس المحور المالي في الدراسة الحالية من خلال صافي الربح Net Income والذي تم الحصول عليه من القوائم المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

محور العملاء Customer Perspective: المحور الذي يضيف القيمة للعملاء من خلال عرض خدمات مبتكرة وذات جودة عالية وأسعار منخفضة، بهدف معرفة مدى رضا العميل والتسليم في الوقت المحدد وملائمة كلف استخدام الخدمة (Mcwatters, et.. al, 2001, 441). ومن خلاله يتم استيضاح مؤشرات تعكس وضع العميل مثل رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعميل، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل. وتم قياس محور العملاء في الدراسة الحالية من خلال الحصة السوقية Market Share وذلك بقسمة حجم التسهيلات لبنك الإسكان للتجارة والتمويل على حجم التسهيلات الكلية للبنوك.

محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective: المحور الذي يهتم بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي يتميز بها البنك بهدف تحقيق رضا العميل وتحقيق أهداف الاستراتيجية (جبارة، 2002، 49). وتم قياس محور العمليات الداخلية في الدراسة الحالية من خلال الربح التشغيلي Operational Profit والذي تم الحصول عليه من القوائم المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

محور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective: المحور الذي يتمثل بالأسس التي يجب أن يتبناها لتوليد النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل (المرتبطة باستراتيجيتها) ومن خلال التأهيل العلمي والعملي للموارد البشرية، وتطوير تقنيات قنوات المعلومات المساندة، ويؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات، هي قدرات الموظف وإعادة توجيهه (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات والتحفيز وتحمل المسؤولية (إدريس والغالبي، 2009). وتم قياس محور التعلم

والنمو في الدراسة الحالية من خلال عدد الدورات للموظفين والتي تم الحصول عليها من خلال زيارة الباحثة للبنك وذلك بقسمة عدد الموظفين المنتسبين للدورات على عدد الموظفين الإجمالي.

الربحية Profitability: تمثل النتيجة النهائية لعدد من السياسات والقرارات التي تتخذها المؤسسة وتوفر نسبة الربحية معلومات تشير إلى مدى فاعلية عمليات وسياسات المؤسسة ، وتبين الآثار المجتمعة لجوانب السيولة والأصول والدين على النتيجة التشغيلية للمؤسسة (احمد،2011).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2_1): المقدمة

(2_2): بطاقة الأداء المتوازن

(2_3): الربحية

(2_4): بنك الإسكان للتجارة والتمويل

(2_5): بنك الإسكان للتجارة والتمويل وبطاقة الأداء المتوازن

(2_6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2_7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2_1): المقدمة

أصبحت هناك حاجة ضرورية لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية لقصورها عن مواكبه التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والعولمة، والمنافسة الشديدة بين البنوك وسعيها لتحقيق ميزه تنافسيه تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والنهائية بكفاءة وفاعلية، ونظرا لان قياس وتقييم الأداء يعتبر ضروريا وأحد العناصر الرئيسية لنجاح البنك في ظل التطور السريع في بيئة عمل البنوك على اختلاف أنواعها فان الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية غير كافية فلابد من الاعتماد على المؤشرات غير المالية أيضا (دودين، 2009).

إن من أهم هذه الأدوات الجديدة التي ظهرت مؤخرا في بداية التسعينات كأسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة غير التقليدية التي تستند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وهذا الأسلوب هو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، فلهذه الأداة اهتماما واسعا في البنوك حيث حقق تطبيقها في بعض هذه البنوك نجاحا ملفتا جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية فيه (نديم 2012). ففي عام 1996 تحديدا قدم (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازن ذات الأربعة محاور(المحور المالي، ومحور العملاء ، ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو).

ما يميز هذه الأداة أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، لكنها أيضا تركز على تحقيق التوازن في التكتيك والإستراتيجية من خلال

محاورها الأربعة وهذا من شانه أن يجنب البنك من الخطأ في تركيزه على الجوانب المالية فقط (نديم، 2012).

إن بطاقة الأداء المتوازن هي اداة متطورة وحديثة للقياس تقوم بمتابعة مسيرة البنك في الوصول إلى تحقيق رؤيته وأهدافه الإستراتيجية، فلها أهمية في القدرة على تشخيص مواطن الضعف والخلل وزيادة المقدرة على التطور والتعلم والحكم على مدى نجاح المشاريع وتحمل المسؤوليات بشكل واضح (محمود، 2009).

إن تزايد حدة المنافسة في قطاع البنوك المختلفة وسعيها إلى إحداث تغير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إن تكون فيه مستقبلا، أصبحت هناك مطالبة بتبني أساليب وأدوات قياس وتقييم جديدة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة.

(2_2): بطاقة الأداء المتوازن

(2_2_1): نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

أدى ظهور المفاهيم الجديدة في الرقابة إلى تنامي الإنتقادات الموجهة إلى الأنظمة التقليدية بإعتبارها وسيلة للرقابة الداخلية فقط، ولم تعد قادرة على إدارة التوجهات الإستراتيجية المستحدثة في بيئات الأعمال، والذي يتطلب وضع العوامل الخارجية في بيئة العمل في الحسبان لغاية التخطيط وإتخاذ القرارات ومراقبة التقدم والرقابة والتحكم، وهذا يتطلب الحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لتوضيح الموقف التنافسي للمنظمة .

وكنتيجة لتنامي الإنتقادات الموجهة إلى المقاييس التقليدية والتي في مجملها عبارة عن مقاييس مالية، فقد بات الأمر يستوجب البحث عن أداة جديدة للقياس وتقييم الأداء تتبنى مقاييس أخرى

بالإضافة إلى المقاييس المالية، تراعي الأبعاد المالية بالإضافة إلى البيئة الخارجية للمنظمة وبيئة العمل الداخلية على حد سواء، وضمن الجهود المبذولة في هذا المجال نشأت اداة بطاقة الاداء المتوازن الجديدة في علم الإدارة في بداية التسعينات من القرن العشرين على يد العالمان (Robert S. Kaplan & David P. Norton)، وقد أهتمت بهذا المفهوم العديد من المنظمات المختلفة سواءً الحكومية أو منظمات الأعمال كمدخل جديد في كيفية قياس الأداء ورقابته من أجل تطوير الإستراتيجيات، وقد ارتبط هذا المفهوم بالآتي (صلاح، 2003، 11):

- إكساب الرقابة الإدارية بعداً استراتيجياً.
- التأكيد على توصيل الصورة الواضحة لكل فرد في المنظمة عن الغرض من عمله.
- خلق فرص جديدة للتعلم عن طريق إجراء قياس منظم للعوامل المهمة لتحقيق النجاح.
- تطوير القدرات وعلاقات العملاء وتكنولوجيا المعلومات.
- ترسيخ فكرة أن هنالك عوامل أخرى هامة للمنظمات قد لا تؤدي إلى الحصول على الربح المباشر لكنها تحقق الربح على المدى الطويل والمستمر للمنظمة.

وقد أدى التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، لينسجم مع التطور الحاصل في علوم الإدارة وخصوصاً الحديث منها. ويمكن القول أن ظهور البطاقة جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات إستشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من الشركات في بداية التسعينيات من القرن الماضي. ويعتبر كل من (Robert S. Kaplan & David P. Norton) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي. ومن تلك التيارات الفكرية الإدارية التي ساعدت في نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن الآتـــي (إدريس والغالبي،2009، 143):

1. التطور الحاصل في مجال الجودة، والذي أدى إلى ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة، أي من مفهوم رقابة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي ركزت على رضا العميل من خلال إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع أذواق العملاء وإخضاع العمليات التشغيلية إلى التحسين والتطوير المستمرين، وهذا يعتبر من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة من المقومات الإستراتيجية للإدارة بحيث يحافظ على الموقع التنافسي للمنظمة وديمومتها في عالم التنافس، مما أطلق العنان لرؤية الجودة بمحور شامل مركزين على بعديها الداخلي والخارجي.

2. التجارب التي مرت بها العديد من المشاريع الكبرى والتي استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة في عالم الأعمال، والتي جاءت نتيجة لقدرتها على توسيع مداركها وزيادة إهتمامها بأبعاد أخرى بالإضافة إلى البعد المالي باعتبار أن هذه الأبعاد يرتبط بعضها بالقضايا الإستراتيجية بعيدة الأمد، ويرتبط البعض الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها.

3. آراء بعض الخبراء وحسب خبراتهم بالمجال المالي والمحاسبي إلى أن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية أدى إلى الإفراط بإعتماد الأرقام المالية والمحاسبية وقناعاتهم بها، مهملين بان للأداء جوانب أخرى مفيدة بنفس القدر لتقييم الأداء بصورة شمولية.

4. دور التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات في إحداث إمكانية أكبر لدى الإدارة في المنظمات لجمع وتفسير كميات كبيرة من المعلومات وربطها مع بعضها لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل.

5. الإعتماد على المقاييس الأداء المالية فقط يعتريه القصور في توضيح الصورة الشمولية للأداء وتوجَّه لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً، وبالتالي أصبح لزامًا تطوير نموذج الأداء المتوازن.

لهذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard إداة ادارية معاصرة ومهمه في تقييم الاستراتيجية، ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات اضافة الى قياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق الأهداف، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى إتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي تترجم رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية والتي تمثل إطار عمل لتطبيق الإستراتيجية معتمدة على أبعادٍ جديدة بالإضافة إلى البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في بيئة المؤسسات المعاصرة (إدريس والغالبي،2009، 139).

(2_2_2): ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تركز فكرة بطاقة الأداء المتوازن على وصف المكونات الاساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الاتية , المغربي(2006، 278):

1. البعد الزمني، إذ تهتم عمليات قياس الاداء بثلاثة ابعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل، فما تفعله الوحدات الاقتصادية في الحاضر من اجل المستقبل قد لا يكون له تأثير وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير المالية) بصورة متواصلة.

2. البعد الاستراتيجي، إذ تهتم عمليات قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة وتقويم عمليات التغيير، بالاضافة الى المقاييس التي تطبق من أسفل الى اعلى تهتم بالقادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والاداء.

3. البعد البيئي، حيث تهتم عمليات قياس الاداء بكل من الإطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والاسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفاعلية والأداء.

وقد بين عبد اللطيف (2005، 30) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي اداة إدارية تهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة.

أما عوض (2007، 77) فقد عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مُرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالإعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل. كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل من أبعادها وإجراء عملية القياسات لأهداف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (Horngren, et.. al, 2009, 492).

فيما عرفها الغريب (2012، 25) بانها نظام شامل ومتوازي لقياس الأداء المالي وغير المالي، ويتم فيها ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ترتبط فيما بينها لتحقيق أفضل أداء يرضي المساهمين ويجذب المستثمرين والعملاء للتعامل مع المنظمة بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين التي تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة.

ويرى الحسن (2009، 15) بطاقة الأداء المتوازن تكمن في:

1. تنمية العلاقات مع العميل الحالي للمحافظة عليه وإرضائه، أو السعي للحصول على عملاء جدد والدخول في أسواق جديدة مستهدفة.

2. تطوير منتجات جديدة لسد حاجات العملاء المتنامية وإرضاء زبائن مستهدفين جدد والحصول على حصص سوقية إضافية.

3. الحصول على إخلاص ورضا العميل.

4. طرح منتجات مميزة ذات جودة عالية وبكلف منخفضة نسبياً.

5. تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمليات وتحسين جودة الخدمه، والحصول على الاستجابة السريعة وبدون وقت انتظار طويل يقلل من رضا العميل.

6. لتحسين أداء العمليات الداخلية، وحذف العمليات التي لا تضيف قيمة للعميل، والتطوير الذي يضيف قيمة للعميل.

7. تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها.

ولكي يتحقق النجاح لبطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق يشترط توفر العوامل الآتية النجار (2012، 12):

1. دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق النموذج بقوة فان ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.

2. الحوافز المادية والمعنوية، حيث ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.

3. فعالية الإتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الإتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النموذج يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء إتصالات، وإجراء المناقشات بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس الواجبة التطبيق.

4. تكوين فرق العمل، فتطبيق النموذج يشمل المنشأة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق.

5. القيام بمجموعة من التغيرات داخل المنظمة ذات علاقة بالثقافة أو المنظمة أو الأفراد، ذلك لان البيئة التي تعمل بها المنظمة بالإضافة لأذواق العملاء ليست ثابتة بل في عملية تغير مستمر.

6. تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف، حيث يفضل إعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس والمبادرات والإستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس إستراتيجيات وأهداف ومؤشرات المنظمة الخاصة، مع توفير طريقة لإمكانية تجميع وتلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

7. دراسة الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنشأة في وضع أفضل للإستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلي وبالتالي الخروج بأفضل تطبيق للإستراتيجية المحددة.

(2_2_3): عناصر ومحاور بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الاداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية التي تبلور مفردات آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي (Kaplan & Norton, 2000, 43):

1. الرؤية المستقبلية Future Vision والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها المنظمة.

2. الاستراتيجية Strategy والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الاهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدها.

3. المحور Perspective المحور هو مكون نحو أي استراتيجية تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ، وهناك أربعة محاور أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي، المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

4. الأهداف Objectives إن الهدف الاستراتيجي يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5. المقاييس Measures تعكس قياس أداء التقدم بإتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الاهداف.

6. المستهدفات Targets والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7. إرتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا – إذن)، فمثلا، لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4)، وعليه من الضروري أن تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

8. المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية.

أما عن محاور بطاقة الاداء المتوازن فهي تضم أربعة محاور أساسية، وهي:

1. المحور المالي Financial Perspective

اعتبر Mcwatters, et.al. (2001: 440) المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يمثل مقاييس للعائد على استثمارات حملة الأسهم والمتضمنة مقاييس الربحية، نمو المبيعات، ومقاييس للمخاطر. إذ تتمثل أهداف المقاييس المالية في بطاقة الأداء المتوازن ببناء قيمة للوحدة، فهي الهدف النهائي لبطاقة الأداء المتوازن. فمؤشرات الاداء المالي تعد من المقاييس التقليدية، والتي لا تحدد مستوى أداء الوحدة بعيداً عن المؤثرات الخارجية (أي إنها تتأثر بالتغيرات في البيئة المحيطة والسوق). كما انها تمثل مقاييس للأداء الحالي ولا تركز على المستقبل. ولكنها تعد جزء مهم من أجزاء بطاقة الأداء المتوازن، إذ تمثل نتائج الجهود المبذولة لانجاز باقي أنشطة ومهام الوحدة وترتبط بها.

ويؤكد Kaplan & Atkinson (1998، 442) إن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من المفترض أن تتضمن مقاييس الأداء للمستوى المالي لسببين رئيسيين، هما:

1. ترتبط مقاييس الأداء المالي مثل السيولة مباشرة بأهداف المنظمة طويلة الأمد (قابلية المنظمة على سداد ديونها طويلة الأجل) والتي تعد أهداف مالية.

2. تعطي مقاييس الأداء المالي الصحيحة تصور لنواتج أداء المنظمة كاملة وخاصة إن المقاييس المالية تعد قياس محصلة نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجيتها فضلاً عن قياس القيمة المضافة أو توليد التدفق النقدي.

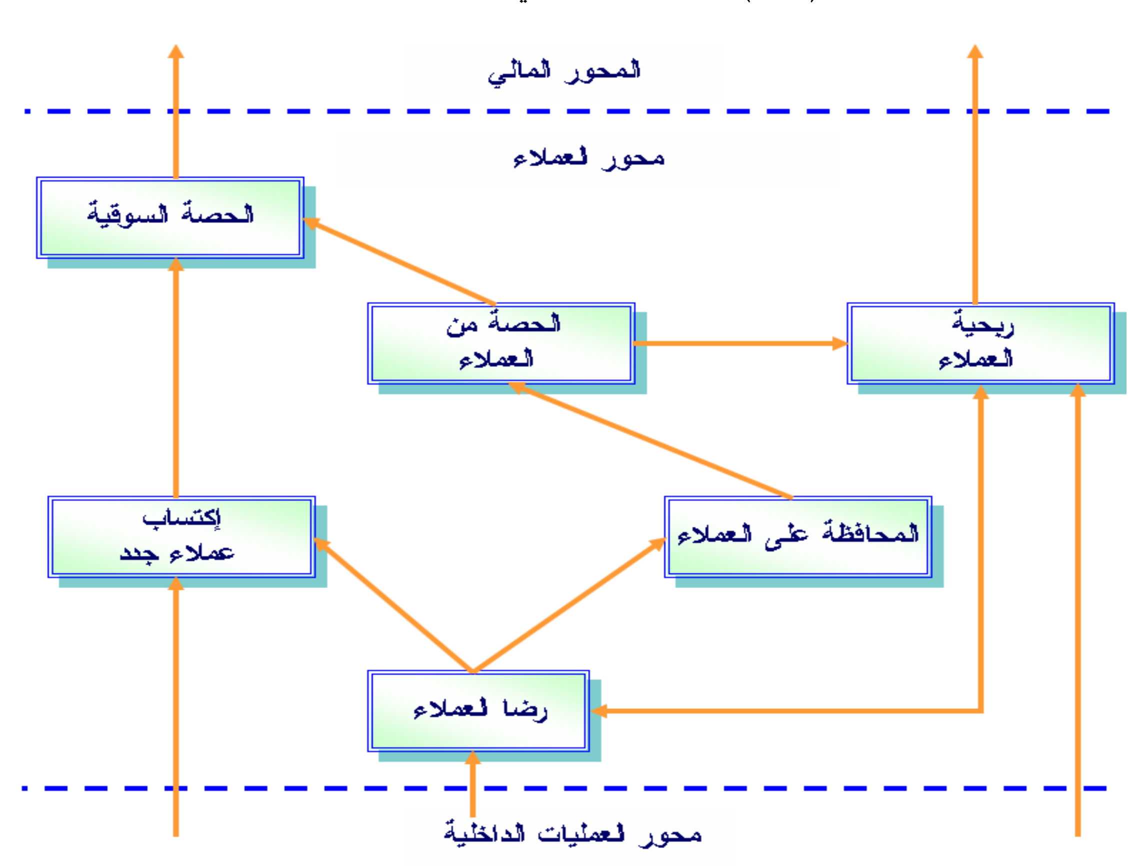
2. محور العملاء Customer Perspective

خلال محور العملاء يتضح أن بطاقة الاداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء، وأن إهتمامات العملاء تميل إلى أن تقع في أربعة جوانب ألا وهي الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، الكلفة / السعر، ومن أجل وضع بطاقة الاداء المتوازن موضع العمل والتنفيذ، يستلزم من المنظمات أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالوقت والنوعية والأداء والخدمة، ومن ثم تترجم هذه الأهداف إلى مقاييس محددة، بالإضافة إلى المقاييس المذكورة آنفا من المفترض على المنظمات أن تبقى تهتم بكلفة خدماتها ، هذا وإن محور العملاء يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة من الاستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وإن مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا العملاء والإحتفاظ بالعملاء وإكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصة السوق في القطاعات المستهدفة (ادريس والغالبي، 2009، 166).

ويذكر Kaplan & Atkinson (1998، 370) أن الأهداف الاستراتيجية في محور العملاء تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء Customer’s Profitability لذلك ترتبط الأرباح المتحققة بجانب كبير منها بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مناسبة يتيح الحصول على هذه الأرباح، لكن رضا العملاء وحده لا يضمن نجاحاً استراتيجياً في الأمد البعيد إذا ما علمنا أن هذا الرضا يحوي في طياته مؤشرات يصعب تحقيقها أو قد تتناقض في الأمد القصير، فالأسعار المنخفضة للسلع والخدمات والجودة العالية لها مدخلان من المفترض أن يتكاملا لتحقيق ولاء ينعكس إيجابياً على الأرباح. وفي إطار بطاقة الأداء المتوازن، فإن الأسعار كمعطى من معطيات الكلفة ترتبط بضرورة إستيعاب مدخل

تخصيص الكلفة الأساسية على الأنشطة التي تساهم في إيجاد حقيقة للمنتج / الخدمة وتسمح بوجود رابطة للأرباح المتحققة على المستوى الفردي أو للعملاء بشكل عام. وكما هو موضح بالشكل (2_1).

شكل (2_1): محور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن



Source: Kaplan & Norton, "Linking the Blanced Scorecard to Strategy",CMR, 1996, 59.

وفيما يلي توضيح لمضامين محور العملاء والمتمثلة بالأتي :

- رضا العملاء Customer's Satisfaction، يمثل رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال، حيث إن قياس الرضا كمحصلة نهائية للعملاء الحاليين أو الجدد هو في حقيقة الأمر تعبير عن نجاح منظمة الأعمال في أن تلبية

حاجات هؤلاء العملاء بطرق مقنعة وتستجيب لمؤشراتهم التي إعتمدوها في الحكم على العلاقة التبادلية بينهم وبين المنظمة من خلال منتجاتها وخدماتها. كما أن هذا يعطي تغذية عكسية Feedback لقياس قدرة المنظمة بالوفاء بتحقيق حاجات العملاء والحصول على نتائج مرضية للطرفين جراء هذا التبادل (Kaplan & Atkinson, 1998: 552).

- إكتساب عملاء جدد Customer's Acquisition، إن إكتساب عملاء جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء الحاليين لها. ويُمثل هذا الإكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو مثلاً نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء (Kaplan & Atkinson, 1998, 552).

- المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم Customer's Retention & Loyalties، إن المحافظة على العملاء الحاليين يمكن أن يقاس كنسبة من عدد العملاء الذين تدام العلاقة معهم مع المنظمة. تحاول منظمة الأعمال أن تطور علاقتها بشتى الطرق مع العملاء في إطار السوق الواسع أو الجزء المستهدف من السوق.

- حصة السوق والحصة من العملاء، تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Anderson, et..al., 1994, 57). فالحصة السوقية تعطي من جانب منها قدرة المنظمة في التغلغل والإتساع في السوق المعنية وعادة ما تحدد المنظمات أهداف لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع العملاء في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة (Kaplan & Norton,1996, 68-69).

3. محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة في سبيل ارضاء العميل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ لخص Kaplan & Atkinson (1998، 372) المبادئ المتعارف عليها لتحديد مجموعة العمليات الداخلية بثلاثة مبادئ:

- **الإبداع**، وهو البحث عن آخر ما يطرأ من تغير على حاجات العميل ورغباته، ومحاولة تلبيتها بخدمة مبتكره وهذه العملية على المدى البعيد تمثل الأسواق الجديدة المستهدفة.
- **العمليات**، وتخص العمليات التشغيلية نفسها وتبدأ من تسلم الطلب من العميل وتنتهي بتسلمه الخدمه، وتتطلب هذه العملية الكفاءة والدقة وسرعة التسليم، وهذه العمليات تؤثر على القيمة المضافة للعميل وعلى تخفيض الكلف وتحقيق الأهداف المالية المتعلقة بالعميل حيث غالبا ما تعتبر من المقاييس الأساسية لقياس أداء العمليات الداخلية.
- **خدمات ما بعد البيع**، يضاف على ما سبق خدمات النقل والتسديد (طريقة الدفع لثمن السلعة المشتراة) والاهتمام بالمعاد من المبيعات، وخدمات الرد على العميل بطريقة مريحة وسريعة تكسب الوحدة سمعة جيدة في الأسواق، وتجذب العميل الجدد وتضمن وفائهم.

وتركز مقاييس العمليات الداخلية على سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، وأهدافها الخاصة برفع الكفاءة والإنتاجية العالية وجودة النوعية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التخزين وإدارة التكاليف على أساس الأنسطة. اذ إن هذه مجموعة أساليب للمحاسبة الإدارية الحديثة والتي تخدم مقاييس أداء العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، وتتضمن المقاييس الخاصة بالعمليات المتعارف عليها بمقدار التالف، وقت الإنتاج، التسليم في الوقت المحدد (Mcwatters, et.al., 2001, 442).

4. محور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يرتكز محور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد ونمو وتحسين طويل الأجل. ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي (Kaplan & Atkinson,1998, 374) :

1. قدرات العاملين Employee Capabilities.
2. قدرات أنظمة المعلومات Information Systems Capabilities.
3. الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والإندماج Organizational Procedures.

أما Horngren, et.al. (2003، 449) فيبين إن هذا الجزء من مقاييس أداء المنظمة يبين قابلياتها التي يجب أن تمتاز بها للحصول على عمليات مبدعة، والتي بدورها تولد قيمة للعميل ومن أهدافها:

1. قابليات العاملين مقاسه بمستوى تعليمهم ومهاراتهم.
2. قابليات أنظمة معلومات مقاسه بنسبة العمليات الإنتاجية التي تتميز بنتائج تغذية عكسية حقيقية وصحيحة.

ويربط هذا الجزء ان مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، بعملية التحسين المستمر للمنتج والقابلية على تقديم منتجات جديدة مبتكرة، وهذا ما يدل على قدرة المنظمة على الابتكار والتحسين والتعلم والقابلية على توليد قيمة أكبر للعميل وتحسين كفاءة التشغيل (Kaplan & Atkinson, 1998, 370 - 371).

ويضيف .Kaplan, et.al (2004، 362) إن هذا الجزء من بطاقة الأداء المتوازن يبين للمدراء التنفيذيين كيفية إدارة موجوداتهم غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) لتوجيه التحسينات للعمليات الداخلية، المهمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

فالفكرة الأساسية التي يتضمنها محور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يمنح قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود قائماً على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة. حيث أن ملخص محور الأداء الرابع الخاص بالتعلم والنمو، أنه يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه، والتي تنعكس نتائجها على المحورين السابقين وتصب بالنتيجة في المحور الاول وهو المحور المالي للاداء (إدريس والغالبي، 2009، 261).

(2_2_4): مراحل وخطوات بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن القيام بالخطوات الآتية والتي يمكن تلخيصها كالآتي (مقدم، 2010، 14 -16)

أولاً: تشخيص ثقافة المنظمة وتحديد المزايا الجوهرية

حيث يمكن أن يسيطر على المنظمة إحدى الثقافات الآتية (ثقافة قوة النفوذ، وثقافة الإنجاز والمبادرات، ثقافة اللوائح والتعليمات، وثقافة العلاقات) .

ثانياً: بلورة الرؤية الاستراتيجية

وهي عبارة عن المحطة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها، أي إلى أين تتجه المنظمة، وماهي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل، وبالتالي فان الرؤية مولدة للإثارة والحماس والإلتزام لدى العاملين بالمنظمة.

ثالثاً: صياغة رسالة المنظمة

تحدد رسالة المنظمة الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله، كما تحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المنظمة بخدمتها، كما تتضمن الإجابة عن تساؤل كيف يمكن تحقيق الرؤية للمنظمة؟

رابعاً: صياغة محاور العمل الاستراتيجي

وهي عبارة عن التوجهات الرئيسية المساعدة على تحقيق الرسالة للوصول إلى المكانة المنشودة، ومن نماذج محاور العمل الاستراتيجي (زيادة الكفاءة التشغيلية، توسيع قاعدة العملاء، تطوير جودة الخدمات، زيادة عدد الخدمات المقدمة، تحسين الأداء، تخفيض التكاليف، زيادة الربحية) .

خامساً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

وتعرف الأهداف الاستراتيجية كما سبق بيانها بأنها النتائج النهائية لنشاطات عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، ويتم صياغة الأهداف بشكل كمي محددة ببعد زمني وبشكل قابل للإنجاز وواقعي مرتبط برؤية ورسالة المنظمة، وتتم صياغتها بعد إجراء التحليل الإستراتيجي لبيئة العمل الداخلية والخارجية، يتلو ذلك ربط تلك الأهداف وتوزيعها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

سادسا: الخارطة الاستراتيجية للمنظمة

والتي تمثل مخطط يصف كيفية ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالمحاور الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن.

سابعاً: تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف مرحلية

وتمثل الأهداف المرحلية الإنجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الاستراتيجية، وغالباً ما تكون مقسمة بشكل زمني يتم تحقيقها عبر المبادرات الاستراتيجية.

ثامناً: وضع مؤشرات حسن الأداء

ويتم من خلال المؤشرات ضمان حسن الأداء بشكل عملي عبر ضوابط علمية.

تاسعاً: تحديد عوامل النجاح المهمة

وهي عبارة عن المهمات الخارجة عن مسؤولية واضع الهدف، لكنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحه، مثل (دعم الإدارة، تأمين الموازنة المطلوبة، التطور العلمي، العدالة بين الموظفين، التدريب، زيادة رأس المال، رضا العملاء).

عاشراً: اقتراح المبادرات الاستراتيجية

وتتمثل في المشاريع أو البرامج التي تعد لمعالجة أي ثغرة في الأداء نحو تحقيق هدف استراتيجي معد بعناية ومطابق للشروط اللازمة لإعداد الهدف الاستراتيجي وفور وقوع أي خطأ في تنفيذ ذلك الهدف.

(3_2): الربحية

تُعرف الربحية بمقدار العلاقة بين الأرباح التي تجنيها المنظمة والاستثمارات المساهمة في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفاً استراتيجياً للمنظمة ومؤشراً للحكم على كفاءتها على

مستوى المنظمة أو وحدات أعمالها. وتقاس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو من خلال العلاقة بين الأرباح والإستثمارات المساهمة في تحقيقها، علماً بأن المقصود بالإستثمارات هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية (أبو زعيتر، 2006، 73).

فيما عرفها مصيطفى ومراد (2013) بأنها مفهوم تشغيلي بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المحققة اكبر من العناصر المستخدمة، إضافة إلى أن الربحية هي التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف البنك والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (أملاك المساهمين , المقرضين , الموردون , العمال ,....الخ) وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات.

ويورد أبو زعيتر (2006، 74_77) معايير قياس الربحية لدى البنوك بما يلي:

1. العائد على الموجودات

ويستند هذا المعيار في قياس الربحية بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه. إذ يعرف العائد على الموجودات بأنها قدرة الإستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، او هي قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي وبشكل أبسط هي عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المنظمة.

2. العائد على حقوق الملكية

ويقصد به مقدار العائد الذي يحصل عليه المُلاك نتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنظمة وتحمله للمخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح الشامل. ويعكس العائد على حقوق الملكية كفاءة إدارة المنظمة في إدارة جانبي الميزانية أو المهارة في استخدام الموجودات (كفاءة التشغيل)، وكذلك المهارة في تركيب الجانب الأيسر (الكفاءة المالية) لتحقيق أفضل عائد ممكن لأصحاب المشروع.

وحسب تعليمات البنك المركزي الأردني فإن هناك نسب تقيم عن طريقها ربحية البنوك في الجهاز البنكي الأردني، وهذه النسب هي أبو زعيتر (2006، 78_79):

(أ) العائد على حقوق الملكية، إذ يقصد بالعائد صافي الربح بعد الضريبة، أما حقوق الملكية فتشمل جميع مكونات رأس المال.

(ب) العائد على الموجودات، إذ يقصد بالموجودات جميع أصول البنك.

(ج) العائد على الأصول المُدرة للدخل، وتشمل جميع الأصول مخصوم منها الأصول التي لا تحقق عائد مثل (النقد في الصندوق الإلزامي لدى السلطة الرقابية إذا كانت لا تدفع عليها فوائد، بنود مدينة برسم التحصيل والأصول الثابتة).

(د) العائد للسهم الواحد.

وحسب وجهة نظر مصيطفى ومراد (2013) فإن تحليل الربحية يهدف إلى تحديد الموقف الربحي للبنك بصفة كلية مع إمكانية التخطيط المستقبلي لها ويمكن تطبيق هذا التحليل على كافة البنوك بصرف النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادية وشكلها القانوني، وهذا التحليل يفيد بالدرجة الأولى الجهاز المالي والإداري للبنك فهو يعمل بمثابة الضوء الكاشف الذي يعكس فعالية الأداء مما يتيح فرصة إجراء مقارنة بين فترات معينة لاكتشاف معدلات النمو أو التراجع ومعرفة الموقف للبنك، إضافة إلى هذا يفيد الجهات المتعاملة معها من مقرضين، موردين... الخ، كما انه يهدف إلى التأكد من مدى قدرة البنك على تخفيض التكلفة التمويلية إلى أدنى حد ممكن، وتعظيم قيمة الربح القابل للتوزيع، وتغطية الوظائف الاقتصاديه للأرباح، ورفع سعر الأسهم المتداولة في السوق وتعظيم قيمة البنك.

(4_2): بنك الإسكان للتجارة والتمويل

يعد بنك الإسكان للتجارة والتمويل بنك أردني من أكبر البنوك الأردنية. تأسس بنك الإسكان للتجارة والتمويل عام 1973، كما أنه البنك الأول في الأردن والعالم العربي الذي حصل على شهادة نظام الجودة الدولية الأيزو ISO.

عزز بنك الإسكان مكانته المتقدمة في القطاع البنكي الأردني بكثير من المؤشرات، حيث إحتل المركز الأول بحجم حسابات التوفير بالعملة المحلية وبحصة بلغت 38.8% كما تمكن البنك من الحصول على حصة جيدة من إجمالي الموجودات بلغت نسبتها 15% وحصة بلغت 15.3% من إجمالي ودائع العملاء، وحصة نسبتها 11.3% من التسهيلات الإئتمانية المباشرة، كما حافظ البنك على صدارته لسوق بطاقات الفيزا إلكترون، وبحصة سوقية بلغت 19.2%، ويذكر في هذا المجال أن القيمة السوقية لأسهم البنك في نهاية عام 2014 بلغت مليار دينار وهي تشكل ما نسبته 12.7% من إجمالي القيمة السوقية لأسهم البنوك المدرجة في بورصة عمان. وعلى صعيد الإنجازات النوعية وتلبية إحتياجات عملاء البنك من مختلف الشرائح، إذ شهدت المراحل الزمنية لعمل البنك تطوير العديد من الخدمات البنكية وخاصة في مجال الخدمات الالكترونية ومن ذلك خدمة تحويل الأموال من خلال الهاتف الخلوي (التقرير السنوي، 2014).

أما على صعيد التوسع الداخلي، فقد قامت إدارة البنك بتوسيع نطاق شبكة الفروع على مستوى المملكة بإفتتاح خمسة فروع جديدة من ضمنها فرعاً متنقلاً ليصل بذلك عدد فروع البنك العاملة في الأردن إلى (124) فرعاً وبحصة سوقية بلغت حوالي 15% من إجمالي عدد فروع البنوك في الأردن ليحافظ بذلك على مركز الصدارة في هذا المجال، كما تم إضافة تسع أجهزة

صراف آلي جديدة ليصل بذلك مجموع اجهزة شبكة الصراف الآلي إلى (208) جهازاً وهي أيضاً أكبر شبكة في السوق المحلي وبحصة سوقية بلغت حوالي 15% (التقرير السنوي، 2014).

وقد استطاع البنك خلال مسيرته الحافلة بالعطاء أن يحقق مركز مالي قوي، ومراكز متقدمة داخل السوق البنكي المحلي حيث يعتبر بنك الإسكان للتجارة والتمويل أكبر بنك تجزئة Retail في الأردن حسب ما أوردته بعض مؤسسات التصنيف الدولية في تقاريرها المختلفة وذلك لأنه البنك الأكثر تطوراً وتنوعاً في توفير الخدمات والمنتجات المصرفية للأفراد وقنوات توزيعها وخاصة الإلكترونية منها. وهو البنك الرائد في مجال التكنولوجيا المصرفية، حيث اعتبرته بعض مؤسسات التصنيف الدولية بأنه في طليعة البنوك الأردنية في مجال التكنولوجيا البنكية الإلكترونية المحلية Leadership in E-Banking (التقرير السنوي، 2014).

وما يستحق التنويه له أن بنك الإسكان للتجارة والتمويل شهد تطبيق نظام بنكي جديد، وقد تمت إدارة عملية الإنتقال من النظام البنكي القديم إلى النظام الجديد بالوعي اللازم لمتطلبات التحول وبدرجة عالية من الدقة والمهنية، بما مكن من إتمام هذه المهمة بنجاح وبمنتهى السلاسة وفي زمن قياسي. وقد جاء إختيار النظام البنكي الجديد رغبة من البنك بتطبيق نظام شامل يضم مجموعة متكاملة من الانظمة البنكية، والتي تتميز بخصائص مرنة ومتطورة من جهة، وتحسن مستوى تقديم الخدمات وتسهل إنجازها بأقصر وقت ممكن من جهة أخرى، بما يمكن معه القول أن النظام الجديد سوف يكون قادراً على تلبية متطلبات البنك الحالية والمستقبلية وذلك في إطار توفير المرونة والسرعة والدقة والحماية التي تحتاجها بيئة عمل البنوك (التقرير السنوي، 2014).

(2_5): بنك الإسكان للتجارة والتمويل وبطاقة الأداء المتوازن

إعتمد مجلس إدارة بنك الإسكان للتجارة والتمويل على خطة استراتيجية تم صياغتها في إطار السعي لتعزيز مركزه التنافسي وزيادة حصته السوقية في مختلف قطاعات العمل والأسواق التي يتواجد فيها، والمحافظة على معدلات النمو والفوائد المتحققة في ظل مرحلة تمتاز بتحديات كبيرة وغير مبسوقة أثرت بشكل سلبي على مختلف النواحي الإقتصادية والإجتماعية. وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية أربعة محاور رئيسة، هي التقرير السنوي(2014):

أولاً، المحور المالي، ويتضمن:

1. تحقيق نمو مستدام في الأرباح وتعزيز حقوق الملكية لمساهمي بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
2. تحسين معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية.
3. زيادة الحصة السوقية من الودائع والتسهيلات.
4. زيادة الإيرادات من غير الفوائد وتطوير نشاط البنك وحصته السوقية في مجال التسهيلات غير المباشرة.
5. معالجة الديون غير العاملة القائمة والحد من تصنيف حسابات أخرى ضمن الديون غير العاملة ورفع كفاءة التحصيل.
6. زيادة الجهود في مجال تسوية وتحصيل أرصدة القروض خارج الميزانية وتكثيف الجهود المبذولة في مجال تسويق وبيع العقارات التي آلت للبنك سداداً للديون.
7. ترشيد الإنفاق في كافة مجالات العمل وزيادة الإيرادات بما يساعد في تحسين مؤشر الكفاءة.

ثانياً، محور العملاء والسوق، ويتضمن:

1. رفع درجة رضا العملاء من خلال تحسين مستوى الخدمة.
2. تعميق أواصر العلاقات بين البنك وعملائه من خلال إستمرار التواصل معهم ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.
3. تحسين مستوى خدمة العملاء وتطوير المنتجات والخدمات القائمة ودراسة جدوى إدخال منتجات وخدمات جديدة وفقاً لإحتياجات شرائح وفئات العملاء المستهدفين وتهيئة وتدريب الموظفين لتعزيز قدراتهم في تسويق هذه المنتجات بالشكل الأمثل.
4. تشجيع العملاء على استخدام القنوات الالكترونية.
5. رفع كفاءة النشاط التسويقي في البنك بما في ذلك نشاط التسويق المباشر وخاصة في مجال البطاقات الائتمانية وبما يعزز زيادة البنك لسوق البطاقات الائتمانية.
6. تعزيز الصورة الذهنية الايجابية عن البنك لدى المجتمع من خلال الاستمرار بالدور الفعال للبنك في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً، محور العمليات، ويتضمن:

1. الاستمرار في عملية مراجعة اجراءات منح الائتمان لتسريع عملية الدراسة الائتمانية واتخاذ القرار الائتماني مع مراعاة الالتزام بتطبيق القواعد والضوابط التي تضمن سلامة القرار الائتماني.
2. الاستمرار بتطوير البنية التكنولوجية وزيادة كفاءة استخداماتها في مختلف أوجه العمل في البنك.
3. رفع كفاءة القنوات الالكترونية وتوجيه العملاء نحو استخدام القنوات البديلة مثل تطبيقات خدمات البنك على الهواتف الذكية والانترنت البنكي ... إلخ.

4. تعزيز شبكة الفروع في المناطق التي يثبت جدوى التفرع فيها، والاستمرار بعملية تحسين المظهر العام للفروع القائمة وكذلك تعزيز شبكة البنك من أجهزة الصراف الآلي والمحافظة على استمرارية عملها بكفاءة عالية.

5. تعزيز قدرات وامكانات الفروع الخارجية والشركات التابعة من خلال تقديم الدعم والمساندة لها من قبل كافة الدوائر ومراكز العمل في البنك.

رابعاً، محور الموارد البشرية، ويتضمن:

1. رفع درجة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم ورفع درجة ولائهم للبنك من خلال الاستمرار في تطبيق انظمة الحوافز والمكافآت المستندة إلى الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف السنوية.

2. توفير الفرص التدريبية التي تتناسب والاحتياجات الفعلية للموظفين وطبيعة عملهم وبما يسهم بالإرتقاء بأداء الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على الإتصال والتواصل.

3. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وتفعيل التواصل بين مختلف إدارات ومراكز العمل.

4. الإستمرار في تطبيق المشاريع والتعاقب الوظيفي في البنك، وتهيئة الصف الثاني من الموظفين وإمدادهم بالمعارف والخبرات العلمية والعملية اللازمة.

اما بالنسبة لرأي الباحثة فبما ان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن حلقة متواصلة دائرية مترابطة بمحاورها فممكن أن يؤثر كل محور على المحور الثاني ايجابا او سلبا وبالتالي في تحقيق استراتيجية اداء و اهداف البنك والتي اهمها الربحية لذا فاي خلل او ضعف باي محور يجب الاهتمام به وتطويره اكثر من غيره للحصول على مستوى اقوى وهذا يتم عن طريق مقارنة المحور الضعيف بعد تطويره والاهتمام به بشكل مستمر بالمحور المنافس له في البنوك الاخرى ضمن السوق الواحد الداخلي او الخارجي للحصول على ربحية عالية وبما ان بطاقة الاداء المتوازن لديها تاثير مهم وايجابي وقوي على البنك فبالتالي يجب على الادارة ان تقوم بوضع نظام تحفيزي ورقابي

للموظفين وتكون لصالح المساهمين والموظفين والعملاء بنفس الوقت ليضيف قيمة للبنك وان كان بتكاليف قليلة , وذلك للحصول على قيمة كبيرة مستقبلية من كل النواحي الداخلية للبنك وبالتالي التاثير الايجابي والفعال على ربحية البنك .

(2_6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

تتضمن هذه الفقرة من الفصل الثاني مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

(2_6_1): الدراسات العربية

ـــ دراسة **دودين** (2009) بعنوان "**معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها .تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية جميعهم، والبالغ عددهم (11116) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3%) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (333) موظفاً وموظفة .ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير لكل من المعوقات، التخطيط، المعلومات، والعوامل المالية والعوامل الإدارية والتأهيل والتوعية والعوامل التقنية والعوامل التشريعية مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية .ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين

لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

ـ دراسة **الختاتنة والسعايدة** (2010) بعنوان "**نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذجا معدلا لقياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه في الشركات الصناعية ألمساهمه العامة الأردنية مكونا من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأضيف للأبعاد الأربعة بعد أخر وهو بيئة الشركة، حيث اختار هذا النموذج صياغة لكل بعد على شكل أهداف إستراتيجية رئيسية ومحركات أداء لانجاز هذه الأهداف ومقاييس تقييم مستوى الانجاز لكل هدف وتم اختبار مدى ملائمة هذا النموذج المعدل للتطبيق من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وهي إن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء. أيضا حصلت جميع متغيرات النموذج المعدل على درجات تقدير عاليه من قبل عينة الدراسة باستثناء بعض المتغيرات الواردة في بعد بيئة الشركة، أما بالنسبة للتوصيات فهي ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية هذه لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية ربط الأهداف الإستراتيجية للشركة مع محركات الأداء ومقاييس الانجاز إثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

ـ دراسة **الذيبة** (2011) بعنوان "**مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية بأبعاده وما يحتويه من مقاييس أداء في المصارف التجارية اليمنية، حيث استخدم في هذه

الدراسة الإستبانة بعينة بلغت (60)، إعتمد منها (48)، وتم استخدام المنهج الاستقرائي في نتائج البحث. وبعد إجراء عمليات التحليل اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن للأداء من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء.

ـــ دراسة **الغريب** (2012) بعنوان "**مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**".

هدفت إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية. وقد صمم الباحث استبانه تم توزيعها على (120) من مديري الإيرادات والموظفين في تلك البنوك. وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ووجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات الأداء ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، كما توصلت إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية.

ـــ دراسة **ملو العين** (2015) بعنوان "**استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حكومة الاداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية**".

هدفت هذه الدراسة الى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على استقصاء اراء عينة بلغ عددها(59) مفردة مكونة من مديري الادارات المختلفة بالبنوك التجارية السعودية. وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الاداء الاستراتيجي كما توصلت الدراسة الى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوافر في المصارف التجارية السعودية كما اظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بابعاده الاربعة الاساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو) واخيرا خلصت نتائج الدراسة الى ان اضافة بعد الشراكة المجتمعية الى الابعاد الاربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف تسهم في تحسين جودة قياس الاداء في المصارف التجارية السعودية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في اطار مسؤوليتها الاجتماعية.

(2_6_2): الدراسات الاجنبية

ـــ **دراسة Shutibhinyo** (2012) **بعنوان "Balanced scorecard attributes: key determinant and the perceived benefits"**

هدفت إلى تحديد سمات بطاقة الأداء المتوازن والمحددات الرئيسية للتنفيذ وما هي الفوائد المتصورة من هذه البطاقة. وطبقت الدراسة في بورصة تبادل الأسهم في تايلند، وبلغ عدد شركات مجتمع الدراسة (508) شركة وزعت عليها استمارة الاستبانة بالبريد الالكتروني، وكانت عدد

الاستمارات المسترجعة (81) فقط شكلت نسبة (15.49%) من مجتمع الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لسمات بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ الأداء وأن دعم الإدارة العليا هو المحدد الرئيسي لفاعلية تطبيق البطاقة، وأما الفوائد المتصورة للبطاقة فهي تنعكس على أداء المستخدمين لها في مجالات التخطيط والرقابة والاتصالات.

ـ دراسة AL-Najjar & Kalaf (2012) **بعنوان "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study"**

هدفت الدراسة إلى فهم كيف ان بطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها وتطبيقها في تقييم الأداء في كبرى البنوك المحلية في العراق. ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاستعانة ببيانات البنك للفترة ما بين 2006 – 2009. وقد لجأ الباحثان الى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام البيانات المالية وغير المالية للبنك. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن اداء البنك يتصف بالضعف من حيث الناحية المالية، كما أن الحصة السوقية للعملاء لم تكن بالمستوى المطلوب.

ـ دراسة Seth & Oyugi (2013) **بعنوان "Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning in Kenya. A case study of university of Nairobi"**

هدفت إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في كينيا. واستخدمت دراسة الحالة منهجا حيث طبقت في جامعة نيروبي وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها. حيث تكون مجتمع الدراسة من (1268)، أما العينة فشكلت (8.4%) من المجتمع أي (106) مستجيبين. وكان من نتائج الدراسة وجود تأثير

لبطاقة التقديرات المتوازنة بأبعادها الأربعة في الأداء التنظيمي، حيث فسر بعد العملاء (51%) من التأثير، والبعد المالي (35%) وبعد العمليات الداخلية (31.5%) وبعد التعلم والنمو (29%).

ـ دراسة Kairu, et..al., (2013) بعنوان "Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector"

هدفت إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في القطاع الخدمي الواقعة ضمن نطاق بلدية Kakamega في كينيا. تكون مجتمع الدراسة من (200) شركة، أما العينة فشملت (63) شركة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان أهمية كلاً من المعايير المالية وغير المالية في قياس الاداء، وأن استخدام كلا من المعايير المالية وغير المالية في قياس الاداء يؤدي إلى التفوق في تحقيق النتائج.

ـ دراسة Delafrooz & Mazlomi (2015) بعنوان "The Effects of balanced scorecard Techniques (BSC) on Mellat Banks performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تقنية بطاقة الأداء المتوازن على أداء بنوك Mellat. تكون مجتمع الدراسة من (750) فرداً، أما العينة فشملت (250) فرداً. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان هناك تأثيراً دال لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على أداء بنوك Mellat المالي والتشغيلي.

(2_7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: اختلفت أهداف الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية من حيث العلاقة والتأثير وتحديد الأهمية، فيما تعنى الدراسة الحالية بالتعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
- من حيث المنهجية: تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، للتوصل إلى المفاهيم المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، وقد تم استخدام القوائم المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة، لذلك يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد تضيف جديداّ للدراسات السابقة.
- من حيث بيئة التطبيق: إذ يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة اخرى طبقت في البنوك والشركات الصناعات، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فسوف يتم التطبيق على بيئة الأردن وخصوصاً بنك الإسكان للتجارة والتمويل. إضافة إلى الاعتماد على التقارير المالية الفعلية للبنك لقياس متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3_1): المقدمة

(3_2): منهج الدراسة

(3_3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3_4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3_5): المعالجات الإحصائية

(3_6): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3_1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل والتعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل. إذ يتضمن وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وإختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(3_2): منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيوياً في الدراسة. أما على الصعيد التحليلي فقد تم استخدام القوائم المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة خلال الفترة الزمنية المحددة من 2004-2014، اضافة الى قيام الباحثة بزيارة البنك لاخذ البيانات الغير مالية والتي تهم الرسالة من الجانب العملي , إذ يعد المهج الوصفي التحليلي الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، وهو أسلوب من أساليب التحليل التي ترتكز على

معلومات كافية عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال الفترة أو فترات زمنية محدودة ومعلومة للحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (الفرا ومقداد، 2004).

(3_3): مجتمع الدراسة وعينتها

مثل مجتمع الدراسة وعينتها ببنك الإسكان للتجارة والتمويل، حيث تم الاعتماد على القوائم المالية المنشورة من سنة 2004 إلى 2014 لتقييم الربحية في البنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

(3_4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

أولاً: المصادر الأولية، بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال القوائم المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل كأدوات رئيسة للدراسة وللفترة من 2004 ولغاية 2014 اضافة الى زيارات الباحثة للبنك واخذ المعلومات الغير مالية .

ثانياً: المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة،

التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

(5_3): المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها أعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.
- الإنحرافات المعيارية.
- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
- تحليل المسار بهدف بناء أنموذج المعادلة الهيكلية لبيان التأثيرات بين المتغيرات من خلال برنامج Amos Ver.21

(6_3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test"، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في

البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3-1).

جدول (3_1)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	صافي الربح	0.631	0.820	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الحصة السوقية	0.882	0.419	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الربح التشغيلي	0.456	0.986	يتبع التوزيع الطبيعي
4	عدد الدورات للموظفين لكل قطاع	0.458	0.985	يتبع التوزيع الطبيعي
5	معدل العائد على حقوق الملكية	0.698	0.714	يتبع التوزيع الطبيعي
6	معدل العائد على الأصول	0.448	0.978	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4_1): المقدمة

(4_2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4_3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4_4): إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4_1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة التي اعتمدت فيها من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة ، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4_2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4_2_1): بطاقة الأداء المتوزان

تظهر الجداول (4_1) ؛ (4_2) ؛ (4_3) و (4_4) النتائج الوصفية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن (المحو المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في الدراسة الحالية.

إذ يبين الجدول (4_1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور المالي الذي تم قياسه من خلال صافي الربح لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت قيم صافي الربح بين (31700872 - 123917229) وبمتوسط حسابي بلغ (91234461) بإنحراف معياري (25585166). إذ جاء عام (2014) في المرتبة الأولى من حيث قيمة صافي الربح، فيما جاء عام (2004) بالمرتبة الأخيرة من حيث قيمة صافي الربح.

وترى الباحثة أن التحسن في صافي أرباح البنك محل الدراسة عكس فعاليته ونجاح إجراءاته بهدف ضبط الإنفاق ومواكبة التطورات العالمية، كما عكس في الوقت نفسه استقرار الأوضاع الاقتصادية بوجه عام، وعودة النشاط في العديد من القطاعات.

جدول (4_1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور المالي (صافي الربح)

ت	السنة	صافي الربح بالمليون دينار
1	2004	31700872
2	2005	74051778
3	2006	94705866
4	2007	111463294
5	2008	101322745
6	2009	66562510
7	2010	88437238
8	2011	100002298
9	2012	104488612
10	2013	106926629
11	2014	123917229
المتوسط الحسابي العام		91234461
الإنحراف المعياري العام		25585166

كما يبين الجدول (4_2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العملاء الذي تم قياسه من خلال الحصة السوقية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت معدلات القيمة السوقية بين (12% - 15%) وبمتوسط حسابي بلغ (13.45%) بإنحراف معياري (0.009%). إذ جاء

عام (2014) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الحصة السوقية، فيما جاء عامي (2010؛ 2012) بالمرتبة الأخيرة من حيث نسبة الحصة السوقية.

وهو ما يعكس من وجهة نظر الباحثة أن الخدمات البنكية الي يقدمها بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة بالمقارنة مع الخدمات البنكية الي يقدمها بقية القطاع المصرفي بالأردن مرتفعة، وهو ما إنعكس بتحقيق بنك الإسكان للتجارة والتمويل لحصة سوقية عالية على مدى السنوات الماضية والتي ثبتت بمكانها مع التغيرات الكبيرة والسريعة في آليات وإجراءات البنوك التجارية.

جدول (4_2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العملاء (الحصة السوقية)

ت	السنة	الحصة السوقية (%)
1	2004	13%
2	2005	14%
3	2006	14%
4	2007	14%
5	2008	14%
6	2009	13%
7	2010	12%
8	2011	14%
9	2012	12%
10	2013	13%
11	2014	15%
	المتوسط الحسابي العام	13.45%
	الإنحراف المعياري العام	0.009%

ويبين الجدول (4_3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العمليات الداخلية الذي تم قياسه من خلال الربح التشغيلي لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت قيم الربح التشغيلي بين (102618696 - 356970953) وبمتوسط حسابي بلغ (256277541) بإنحراف معياري (76790914). إذ جاء عام (2013) في المرتبة الأولى من حيث قيمة الربح التشغيلي، فيما جاء عام (2004) بالمرتبة الأخيرة من حيث قيمة الربح التشغيلي.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس توجه إدارة البنك محل الدراسة الجدي تجاه تقليص المصاريف من جهة، وكذلك تحسين معدلات الإشغال، حيث يمكن عزو سبب الارتفاع في الأرباح التشغيلية إلى التحسن في تشغيل نشاطات بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة.

جدول (4_3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العمليات الداخلية (الربح التشغيلي)

ت	السنة	الربح التشغيلي بالمليون دينار
1	2004	102618696
2	2005	173607034
3	2006	203672410
4	2007	238830819
5	2008	245208740
6	2009	259852295
7	2010	264017054
8	2011	300703046
9	2012	327296264
10	2013	356970953
11	2014	346275648
المتوسط الحسابي العام		256277541
الإنحراف المعياري العام		76790914

وأخيراً، يظهر الجدول (4_4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم والنمو الذي تم قياسه من خلال عدد الدورات للموظفين وذلك بقسمة عدد الموظفين المنتسبين للدورات على عدد الموظفين الإجمالي لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت معدل عدد الموظفين الإجمالي لبنك الإسكان للتجارة والتمويل بين (0.81 – 1.97) وبمتوسط حسابي بلغ (1.42) بإنحراف معياري (0.385). إذ جاء عام (2013) في المرتبة الأولى من حيث عدد الدورات للموظفين ، فيما جاء عام (2005) بالمرتبة الأخيرة من حيث عدد الدورات للموظفين.

وهذا إنعكاس واضح لإهتمام بنك الإسكان للتجارة والتمويل بمحور التعلم والنمو من خلال تركيزه على منح وتدريب العاملين فيه، كون أن صعود أي منظمة يستند بالأساس على تدريب وتطوير الموظفين وإن إنهيار أي منظمة يكون أساساً بإنهيار موظفيها.

جدول (4_4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم والنمو (عدد الدورات للموظفين)

ت	السنة	عدد الدورات للموظفين
1	2004	1.04
2	2005	0.81
3	2006	1.30
4	2007	1.50
5	2008	1.86
6	2009	1.16
7	2010	1.68
8	2011	1.06
9	2012	1.85
10	2013	1.97
11	2014	1.44
	المتوسط الحسابي العام	1.42
	الإنحراف المعياري العام	0.385

(4_2_2): الربحية

تظهر الجداول (4_5) و (4_6) النتائج الوصفية لربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل (معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الإصول)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الربحية المعتمدة في الدراسة الحالية.

إذ يبين الجدول (4_5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت قيم معدل العائد على حقوق الملكية بين (0.02 – 0.10) وبمتوسط حسابي بلغ (0.709) بإنحراف معياري (0.021). إذ جاء عام (2014) في المرتبة الأولى من حيث قيمة معدل العائد على حقوق الملكية، فيما جاء عام (2004) بالمرتبة الأخيرة من حيث قيمة معدل العائد على حقوق الملكية.

وهو ما يعكس من وجهة نظر الباحثة القدرة العالية لإدارة بنك الإسكان للتجارة والتمويل على استخدام أموال المساهمين بما تحقق من خلال هذا الإستخدام الأرباح والفوائض على المدى البعيد.

جدول (4_5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل العائد على حقوق الملكية

ت	السنة	معدل العائد على حقوق الملكية
1	2004	0.02
2	2005	0.06
3	2006	0.07
4	2007	0.09
5	2008	0.08
6	2009	0.05
7	2010	0.07
8	2011	0.08
9	2012	0.08
10	2013	0.08
11	2014	0.10
المتوسط الحسابي العام		0.709
الإنحراف المعياري العام		0.021

كما يبين الجدول (4_6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. حيث تراوحت قيم معدل العائد على الأصول بين (0.01 – 0.02) وبمتوسط حسابي بلغ (0.0173) بإنحراف معياري (0.0046). إذ جاءت الأعوام (2006 ؛ 2007 ؛ 2008 ؛ 2010 ؛ 2011 ؛ 2012 ؛ 2013 ؛ 2014) في المرتبة الأولى من حيث قيمة معدل العائد على الأصول، فيما جاءت الأعوام (2004 ؛ 2005 ؛ 2009) بالمرتبة الأخيرة من حيث قيمة معدل العائد على الأصول.

وهذا إنعكاس واضح لكفاءة البنك والعاملين فيه في استخدام الاموال في الأصول، فهو إنعكاس واضح لكفاءة الموارد المالية المستثمرة في البنك في تحقيقها للأرباح الصافية.

جدول (4_6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل العائد على الأصول

ت	السنة	معدل العائد على الأصول
1	2004	0.01
2	2005	0.01
3	2006	0.02
4	2007	0.02
5	2008	0.02
6	2009	0.01
7	2010	0.02
8	2011	0.02
9	2012	0.02
10	2013	0.02
11	2014	0.02
المتوسط الحسابي العام		0.0173
الإنحراف المعياري العام		0.0046

(4_3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من

متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4_7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4_7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	صافي الربح	6.223	0.261	- 0.614
2	الحصة السوقية	2.670	0.374	- 0.290
3	الربح التشغيلي	3.751	0.267	- 0.580
4	عدد الدورات للموظفين لكل قطاع	2.878	0.348	- 0.040

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4_7) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (صافي الربح ؛ الحصة السوقية ؛ الربح التشغيلي وعدد الدورات للموظفين لكل قطاع)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (صافي الربح ؛ الحصة السوقية ؛ الربح التشغيلي وعدد الدورات للموظفين لكل قطاع) والبالغة (6.223 ؛ 2.670 ؛ 3.751 ؛ 2.878) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.261 – 0.374) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد

تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة.

(4_4): إختبار فرضيات الدراسة

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل (معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* للتحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وكما هو موضح بالجدول (4_8).

جدول (4_8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل

ملخص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ربحية بنك الإسكان	0.996	0.991	الإنحدار	4	169.599	0.000	المحور المالي	0.492	11.447	0.000
			البواقي	6			محور العملاء	-0.046	-0.729	0.494
							محور العمليات الداخلية	-0.088	-1.186	0.281
			المجموع	10			محور التعلم والنمو	-0.021	-0.318	0.761

ملاحظات:

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (4.533).

* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (1.812).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4_8) أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.996) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.991)، أي أن ما قيمته (0.991) من التغيرات في ربحية بنك الإسكان للتجارة

والتمويل ناتج عن التغير في المحور المالي (صافي الربح) لبنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.492) للمحور المالي (صافي الربح).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمحور المالي (صافي الربح) من قبل بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في ربحيته بقيمة (0.492). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (169.599). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة الرئيسة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل من حيث معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* للتحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية

ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وكما هو موضح بالجدول (4_9).

جدول (4_9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل

ملخص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معدل العائد على حقوق الملكية	0.996	0.991	الإنحدار	4	166.470	0.000	المحور المالي	0.469	11.111	0.000
			البواقي	6			محور العملاء	-0.015	-0.233	0.824
							محور العمليات الداخلية	-0.032	-0.426	0.685
			المجموع	10			محور التعلم والنمو	-0.082	-1.221	0.268

ملاحظات:

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (4.533).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (1.812).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4-9) أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.996) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.991)، أي أن ما قيمته (0.991) من التغيرات في معدل العائد على حقوق الملكية ناتج عن التغير في المحور المالي (صافي الربح) لبنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.469) للمحور المالي (صافي الربح).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمحور المالي (صافي الربح) من قبل بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في معدل العائد على حقوق ملكيته بقيمة (0.469). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (166.470). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة الرئيسة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* للتحقق من أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وكما هو موضح بالجدول (4_10).

جدول (4_10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل

ملخص الأنموذج Model Summary			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معدل العائد على الأصول	0.906	0.822	الإنحدار	4	6.913	0.020	المحور المالي	0.328	2.392	0.044
			البواقي	6			محور العملاء	-0.182	-0.645	0.543
							محور العمليات الداخلية	-0.334	1.000	0.356
			المجموع	10			محور التعلم والنمو	0.258	0.881	0.412

ملاحظات:

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
* قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (4.533).
* قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (1.812).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يوضح الجدول (4-10) أثر بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على الأصول، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.906) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.822)، أي أن ما قيمته (0.822) من التغيرات في معدل العائد على الأصول ناتج عن التغير في المحور المالي (صافي الربح) لبنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.328) للمحور المالي (صافي الربح).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمحور المالي (صافي الربح) من قبل بنك الإسكان للتجارة والتمويل محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في معدل العائد على الأصول بقيمة (0.328). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.913). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة الرئيسة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5_1): المقدمة

(5_2): مناقشة النتائج

(5_3): التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5_1): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال التحليل الإحصائي بما يلي:

(5_2): مناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: نتائج تحليل بيانات الدراسة:

1. بينت النتائج ان قيم المتوسطات الحسابية للمحور المالي (صافي الربح) تراوحت بين (31700872- 123917229) وبمتوسط حسابي بلغ (91234461) بإنحراف معياري (25585166). وهو إنعكاس واضح لقدرة البنك على تحقيق أرباح صافية من عملياته المصرفية.

2. أظهرت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية لمحور العملاء (الحصة السوقية) تراوحت بين (12% - 15%) وبمتوسط حسابي بلغ (13.45%) بإنحراف معياري (0.009%). وهذا يوضح

الإمكانات والقدرات العالية التي يمتلكها البنك وصولاً لتحقيق حصة سوقية عالية بالمقارنة من البنوك الاخرى.

3. اوضحت النتائج أن قيم المتوسطات الحسابية لمحور العمليات الداخلية تراوحت بين (102618696 -356970953) وبمتوسط حسابي بلغ (256277541) بإنحراف معياري (76790914). وهو دليل آخر على قدرة البنك والعاملين فيه على تحقيق أرباح وخصوصاً التشغيلية كونه لديه القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق ذلك.

4. تبين أن قيم المتوسطات الحسابية لمحور التعلم والنمو تراوحت بين (0.81 – 1.97) وبمتوسط حسابي بلغ (1.42) بإنحراف معياري (0.385). وهو ما تاكد من خلال عمليات وإجراءات البنك وذلك بقيامه وبشكل سنوي بترشيح مجموعة من الموظفين لتدريبهم وتطويرهم وصولاً لتحقيق اهداف البنك.

5. أشارت النتائج أن قيم معدل العائد على حقوق الملكية تراوحت بين (0.02 – 0.10) وبمتوسط حسابي بلغ (0.709) بإنحراف معياري (0.021). وهذا أمر طبيعي كون أن بنك الإسكان للتجارة والتمويل لديه قدرات عالية مكنته من استخدام الأموال لتحقيق مزيداً من الأرباخ.

6. كما أشارت النتائج أن قيم معدل العائد على الأصول تراوحت بين (0.01 – 0.02) وبمتوسط حسابي بلغ (0.0173) بإنحراف معياري (0.0046). وهو ما يوضح الكفاءة العالية للبنك والعاملين فيه وإستغلال الانشطة المربحة وصولاً لتحقيق أرباح صافية على المدى البعيد.

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **نديم** (2013) التي بينت بوجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مقاييس الاداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة المضافة، القيمة السوقية المضافة).

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **Shutibhinyo** (2012) التي بينت وجود تأثير ايجابي لسمات بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ الأداء وأن دعم الإدارة العليا هو المحدد الرئيسي لفاعلية تطبيق البطاقة، وأما الفوائد المتصورة للبطاقة فهي تنعكس على أداء المستخدمين لها في مجالات التخطيط والرقابة والاتصالات.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **Delafrooz & Mazlomi** (2015) التي توصلت ان هناك تأثيراً دال لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على أداء بنوك Mellat المالي والتشغيلي.

(3_5): التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي :

1. زيادة الاهتمام ببعد العملاء من خلال تحقيق مستويات تفوق توقعاتهم وإحداث التوافق المنسجم بين مصالحهم ومصالح المساهمين وتقليص فجوة التعارض بينهما
2. التركيز على التحسين والتطوير المستمرين للعمليات التشغيلية وإعادة هندستها لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
3. زيادة الاهتمام ببعد التعلم والنمو لدى العاملين مما له من نتائج ايجابية على تحسين الأداء وذلك من خلال إنشاء وحدات إدارية مستقلة في البنك لهذه الغاية.
4. دراسة الأبعاد الإضافية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مثل البعد البيئي والمسؤلية المجتمعية على الأداء الإستراتيجي .
5. تعميم التجارب العالمية للبنوك التجارية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على بنك الإسكان للتجارة والتمويل , والاستمرار في تبني ونشر ثقافة ادارة الاداء المبنية على الاسس الحدرثة والتي اهمها بطاقة الاداء المتوازن لما له من تاثير ايجابي للبنك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو زعيتر، باسل جبر حسن. (2006). العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين 1997 – 2004. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

2. احمد، إسلام فيصل. (2011). اثر الهيكل التمويلي على ربحية الشركات المساهمة العامة الأردنية وعلى سياستها في توزيع الأرباح. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

3. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

4. التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل. (2004-2014).

5. جبارة، سيد محمد علي. (2002). تصميم نظام لتقويم الاداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية. **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة المستنصرية، بغداد: جمهورية العراق.

6. جريرة، طلال سليمان. (2014)" مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية". **دراسات: العلوم الإدارية، 41 (2)، 259 – 274.**

7. الحسن، أسماء رشيد علي. (2009). استعمال بطاقة الاداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد: العراق.

8. الختاتنة، وحيد رثعان والسعايدة، منصور ابراهيم. (2010)." نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". **دراسات: العلوم الإدارية، 37 (2)، 335 – 364.**

9. دودين، أحمد يوسف. (2009). "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية". **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،9 (2)، 1 – 21.**

10. الذيبة، زياد عبد الحليم. (2011)." مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية". **أبحاث إقتصادية وإدارية، 9، 139 – 163.**

11. سليحات، نمر والمحاميد، سعود. (2013)." ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم". **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 9 (1)، 1 – 21.**

12. شموط، بلال. (2011). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الإستراتيجي والمالي في شركات التأمين المدرجة في بورصة عمان. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.

13. صلاح، علا أحمد. (2003). **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن**. مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة.

14. عابدين، حسني عابدين محمد, (2013). "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا – خان يونس: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين". **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول 22 – 23 /10/ 2013** http://www.cst-kh.edu.ps/fsc1/index.php/administrative-hub

15. عبد اللطيف، عبد اللطيف. (2005)." بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء". **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1).**

16. عوض، فاطمة رشدي. (2007). تاثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. **رسالة ماجستير غير منشورة،** الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين.

17. الغريب، رمضان عثمان أبو عجيلة. (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

18. الفرا ومقداد. (2004). **مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية.** ط1، دار المقداد للطباعة، غزة: فلسطين.

19. المحجان، فهد محمد سعد. (2012). تحليل العلاقة بين خصوصية السيولة والربحية والمديونية السابقة وبين المزيج التمويلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

20. محمود، محمد مصطفى. (2009). بطاقة الأداء المتوازن وتجربة أمانة جدة. **ندوة حول يوم البلدية الالكترونية، الثالث عشر من ابريل، أمانة محافظة جدة، المملكة العربية السعودية.**

21. مصيطفى، عبد اللطيف ومراد، عبد القادر. (2013). اثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 20 (1)، 27 – 44.**

22. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتـوازن.** المكتبة العصرية، مصر.

23. ملو العين، علاء محمد. (2015)." استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حكومة الاداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية". **دراسات: العلوم الإدارية، 42 (1)، 307 – 328.**

24. النجار، جميل. (2012). "اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية في قطاع غزة". **ورقة بحثية للمؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة "نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية"،جامعة القدس المفتوحة، رام الله.**

25. نديم، مريم شكري محمود. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركات طيران الملكية الاردنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

26. مقدم، وهيبة. (2011)." **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة". ورقة عمل، تونس.**

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. AL-Najjar, S.M & Kalaf, K.H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. ***International Journal of Business Administration. 3(4), 44-53.***

2. Anderson, E. W; Fornell, C & Lehmaun, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Finding From Sweden**. *Journal of Marketing. 58(3), 53-66.***

3. Delafrooz, N & Mazlomi, M. (2015). The Effects of balanced scorecard Techniques (BSC) on Mellat Banks performance. ***International Journal of Academic Research. 7(1), 497-501.***

4. Dyball, M. C, Cummings, L & Yu, H. (2011). Adoption of the concept of a balanced scorecard within NSW health: an exploration of staff attitudes. ***Financial Accountability & Management, 27(3), 335-361.***

5. Horngren, C.T, Datar, S, Foster, G, Rajan, M &. Ittner, C. (2009). ***Cost Accounting: A Managerial Emphasis***. (13th edition), New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.

6. Horngren, C.T, Datar, S, Foster, G, Rajan, M &. Ittner, C. (2003). ***Cost Accounting: A Managerial Emphasis***. (11th edition), New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.

7. Kairu, E.W; Wafula, M.O; Okaka, O; Odera, O & Akerele, E.k. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. ***European Journal of Business and Management, 5(9), 81-88.***

8. Kaplan, R.S. & Atkinson, A. A. (1998). ***Advanced Management Accounting***. (2nd ed)., Prentice – Hill , Ice., India, NewDelhi.

9. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. ***Harvard Business Review, 70(1), 71-79.***

10. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993), Putting the Balanced Scorecard To Work, ***Harvard Business Review, Sept-Oct, 134 -142***.

11. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Boston, Harvard Business School Press, Boston.

12. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System***. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.***

13. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Linking the Blanced Scorecard to Strategy. ***California Management Review, 39(1), 53–79.***

14. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). Having Trouble With your Strategy? Then Map it. ***Harvard Business Review, 78(5), 167-176.***

15. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, ***Harvard Business School*** Press, Boston.

16. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, ***Harvard Business School*** Press, Boston.

17. Mcwatters, C.S; Morse, D. C & Zimmerman, J.L. (2001). ***Management Accounting***. (3rd ed)., McGraw – Hill Higher – Education.

18. Najjari, R; Jahanikia, A.H; Ahangar, N & Yousefi, V. (2015).An Investigation on the Effect of Balanced Scorecard on Employees' Performances in Social Security Organization. ***European Online Journal of Natural and Social Sciences, 4(1), 110-115.***

19. Seth, A & Oyugi, L. (2013). Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning in Kenya: a case study of University of Nairobi. ***International Journal of Education and Research. 1(8), 1-12.***

20. Shutibhinyo, W. (2012). Balanced scorecard practices and determinants: an empirical study of listed companies in Thailand. ***Global Conference On Business And Finance Proceedings, 7(1) 58-.***

21. Wiersma, E. (2009).For which purposes do manager use balanced scorecards? An empirical study. ***Management Accounting Research, 20(4), 239 – 251.***

قائمة الملاحق

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل (معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.996[a]	.991	.985	.00155

a. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	4	.000	169.599	.000[b]
	Residual	.000	6	.000		
	Total	.002	10			

a. Dependent Variable: SumProfitability

b. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.007	.012		.621	.558
	NetProfit	5.465E-10	.000	0.492	11.447	.000
	MarketShare	-.062	.086	-.046	-.729	.494
	OperationalProfit	-1.464E-11	.000	-.088	-1.186	.281
	No.of.courses	-.001	.002	-.021	-.318	.761

a. Dependent Variable: SumProfitability

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.996[a]	.991	.985	.00264

a. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.005	4	.001	166.470	.000[b]
	Residual	.000	6	.000		
	Total	.005	10			

a. Dependent Variable: ROEA

b. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.002	.020		.079	.939
	NetProfit	9.053E-10	.000	0.469	11.111	.000
	MarketShare	-.034	.146	-.015	-.233	.824
	OperationalProfit	-8.978E-12	.000	-.032	-.426	.685
	No.of.courses	-.004	.004	-.082	-1.221	.268

a. Dependent Variable: ROEA

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{O2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) على معدل العائد على الأصول لبنك الإسكان للتجارة والتمويل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906[a]	.822	.703	.00255

a. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	4	.000	6.913	.020[b]
	Residual	.000	6	.000		
	Total	.000	10			

a. Dependent Variable: ROAA

b. Predictors: (Constant), No.of.courses, MarketShare, OperationalProfit, NetProfit

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.013	.019		.673	.526
	NetProfit	1.878E-10	.000	0.328	2.392	. 44
	MarketShare	-.091	.141	-.182	-.645	.543
	OperationalProfit	-2.031E-11	.000	-.334	1.000	.356
	No.of.courses	.003	.004	.258	.881	.412

a. Dependent Variable: ROAA